



Chaque mois, retrouvez dans les *Dossiers du DRH* une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

Votre entreprise est-elle prête pour « L'effondrement de la moyenne » en Europe ?

Une approche gestion de portefeuille

par Andros Payne

Une approche Gestion de portefeuille.



Un « Capital humain » implique un portefeuille humain. Et à l'instar de son cousin financier, il faut une gestion active du portefeuille humain pour obtenir un retour financier au-dessus de la moyenne. Toutefois, contrairement aux actifs financiers, les personnes ne constituent pas une propriété légale de l'entreprise. Et les compétences qu'elles apportent ne peuvent pas être acquises ou cédées aussi facilement, ou aussi rapidement. Ces aspects compliquent la gestion du portefeuille humain en ces temps particulièrement difficiles.

C'était plus facile autrefois, à l'ère industrielle où la plupart des employés exécutaient des tâches manuelles et répétitives à des postes administratifs ou à la production. La gestion de leur productivité se faisait avec un simple chronomètre. Avec des cycles d'investissements longs et des périodes de contrôle étendues, seuls quelques employés suffisaient pour assurer la réflexion et guider ces entreprises dans des eaux plus sereines. Seuls quelques travailleurs intellectuels – dirigeants, scientifiques R&D, marketing – étaient chargés d'anticiper l'évolution des marchés et de la concurrence au premier front de ces entreprises. Et il suffisait également de relativement peu d'employés en fin de chaîne, après la production, pour la vente ou la livraison des produits.

Un écart de productivité

Mais la structure de gestion de portefeuille de l'ère industrielle est à présent renversée dans les pays développés. Les clients refusent de payer plus cher pour un coût de main d'œuvre élevé concernant des tâches répétitives à faible créativité et/ou peu d'aptitudes intellectuelles.

Le résultat pour ces 15 dernières années a été un ré-équilibre du portefeuille humain aux USA et un développement en Asie, alors que pendant cette même période, l'Europe de l'Ouest (excepté le Royaume Uni), a choisi la stabilité des lieux de production plutôt que l'adaptation au changement, et se retrouve ainsi à la traîne. La « Vieille Europe » dénombre encore de nombreuses entreprises de l'ère industrielle avec des portefeuilles humains pour des « postes de production »¹ à faible productivité, avec peu d'information contenu et ne nécessitant ni reconnaissance de modèle ni interaction avec les clients.

¹ Performance 2005 : Productivity, employment and Income in the World's Economies, The Conference Board, R. McGuckin, Bart van Ark.

Retrouvez-nous
sur notre site Web :
www.ceo-europe.com
+33 (0)147 701 998



Il n'est donc pas étonnant qu'une étude récemment publiée par le journal « MacKinsey Quarterly » en arrive à la conclusion dérangeante que : « Le véritable problème est l'écart vertigineux (32 %) du taux de rendement entre l'Europe et les USA. Cet écart est principalement une conséquence du piètre taux de productivité en Europe au cours de ces 10 ou 15 dernières années »².

Une autre étude réalisée par une équipe de la London School of Economics parvient à la même conclusion troublante à partir d'un angle différent. A travers l'exemple de 732 entreprises à travers les Etats-Unis, la France, l'Allemagne et le Royaume Uni, elle démontre le lien entre une productivité plus importante et des pratiques modernes de management, et constate que « Les pratiques de management montrent également des différences significatives entre les différents pays, avec des entreprises américaines en moyenne mieux gérées que les entreprises européennes »³.

Conclusion de McKinsey : il faut agir vite pour éviter une érosion de la prospérité relative. L'Europe se trouve en effet à un tournant. L'économie globale et les forces technologiques ont amené les entreprises et leurs employés au bord d'un glissement majeur du portefeuille humain, qui va resserrer l'écart et, au passage, certainement remettre en question des valeurs sociales bien établies.

La tempête parfaite

Force 1 : L'expansion de l'Union Européenne

Georges Schultz, Secrétaire d'Etat auprès de Reagan commenta en 1991 : « Ou l'Europe de l'Ouest permettra aux anciens pays du bloc communiste d'envoyer leurs produits vers l'Ouest, ou ils y enverront leur population. » Et il avait raison.

L'Union européenne inclut à présent 10 pays de l'ancien Bloc de l'Est avec une population globale de 102 millions de personnes – soit un accroissement de 25 % de l'Europe des 12 originelle. Toutefois, le revenu de base des nouveaux membres est très différent de celui du reste de l'Europe. Le PIB par habitant en Europe Centrale représente en effet toujours moins d'un tiers de la moyenne en Europe de l'Ouest.

Ainsi, les nouveaux membres de l'Union Européennes ont apporté aux entreprises d'Europe de l'Ouest un accès proche et immédiat à un large réservoir de main d'œuvre flexible et bon marché pour de nombreuses années à venir.

A court terme, l'expansion de l'Europe comporte la plus importante menace immédiate pour les employés pris au centre, les ouvriers des usines des pays d'Europe de l'Ouest. Le choix de déplacer leur tâches répétitives et de moindre valeur vers l'Est est devenu possible avec l'expansion de l'Union Européenne et les raisons économiques pour le faire de plus en plus pressantes.

² McKinsey Quarterly, N° 2, 2007, Heino Fassbender

³ Center for Economic Performance Discussion Paper No 716 "Measuring and explaining management practices across firms and countries", N. Bloom & J. Van Reenen.

Retrouvez-nous
sur notre site Web :
www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



Mais cela n'est qu'un début, d'autres forces en mouvement vont accélérer et amplifier l'impact de l'expansion de l'Union Européenne sur les pays d'Europe de l'ouest.

Force 2 : La dérégulation des services



Par le passé, de nombreuses lois et réglementations nationales ont empêché la concurrence, moteur sous-jacent de l'amélioration de la compétitivité. La dérégulation et l'ouverture du secteur des services à la concurrence est donc un second élément majeur pour le changement. Le passage de la Directive

Européenne sur les services en décembre 2006 marque un tournant par lequel le secteur précédemment protégé des services est poussé dans les hautes mers de la concurrence.

Le but de la Directive est d'accroître la concurrence en retirant les barrières légales et administratives au développement et à la fourniture des activités de services entre les pays membres. En uniformisant les normes, même les employés des secteurs auparavant protégés comme la santé ou l'administration seront mis en compétition.

Selon Charlie McCreevy, Commissaire européen pour le Marché et les services internes, « La Directive sur les services est un élément essentiel pour relancer l'économie européenne et libérer le potentiel du marché interne des services. » Cela aura effectivement un gros impact sur la productivité.

En introduisant la concurrence dans le secteur sous-développé des services en Europe, on ne va pas accélérer la croissance de la productivité par secteur, mais pour l'ensemble des services. Comme la moyenne du taux de productivité des métiers de services au niveau de l'interface client est plus haute que celle des ouvriers, le déplacement consécutif du portefeuille humain des usines vers les services entraînera des gains de la productivité moyenne du secteur.

Force 3 : Technologie de l'information

La technologie de l'information est le troisième moteur du glissement de l'emploi et de la productivité à travers l'Europe. Plus spécifiquement, l'Internet, les communications sur bande large et la Loi de Moore⁴ contribuent à un effondrement des coûts du traitement et de la transmission des informations, c'est à dire le coût de tout échange d'information au sens large. Comme n'importe quel autre choc économique, la baisse rapide du prix réel de l'information (ou des transactions) entraîne des changements compensatoires à travers le reste de l'environnement économique.

⁴ L'observation empirique faite en 1965, attribuée à Gordon E Moore, cofondateur de Intel que : le nombre de transistors dans un circuit intégré pour un coût de composant minimum double tous les 24 mois.

Retrouvez-nous
sur notre site Web :
www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



La concurrence et la rigidité du marché ont gêné cette adaptation en Europe, mais les barrières sont maintenant largement tombées et les bénéfices de la technologie peuvent ainsi être réalisés.

Avec la baisse importante du coût de l'information, la logique économique du regroupement des activités pour réduire les coûts de transmission de l'information disparaît. Le ciment regroupant les activités en un point unique dans les entreprises européennes finit par s'effondrer.

Dans le même temps, la chute des coûts de l'information réduit les barrières d'entrée et permet à de nouveaux concurrents de grimper dans des niches toujours plus petites. Des sociétés de services spécialisés dans le back-office tels E-Buero à Berlin répondent aux appels et fournissent des services de secrétariat pour des sociétés à travers toute l'Europe. Des activités de la chaîne de valeurs sont démembrées en Europe pour être ré-installées dans de nouvelles sociétés de plus en plus spécialisées (productivité plus forte), à Bangalore ou St Petersburg par exemple.

Tout ceci est de bon augure pour accroître l'efficacité, car comme le vénérable économiste Adam Smith le disait déjà en 1776, une spécialisation croissante est la base de l'augmentation de la productivité.

Le futur est déjà là, il est juste inégalement réparti

Ouverture des marchés d'Europe Centrale, dérégulation des services et spécialisation technologique simultanées : Mais où le navire Européen jettera-t-il l'ancre après cette parfaite tempête ? Il n'y a pas besoin d'aller très loin pour voir ce que réserve le futur. Et cela pourrait être une belle île ensoleillée, si le navire européen peut rester dans la course.

De telles forces « triple action » ont également secoué l'économie américaine dans les années 1990. le NAFTA (North American Free Trade Agreement), instauré en 1994, a rompu les barrières commerciales entre le Canada, les USA et le Mexique. Comme pour l'expansion de l'Union Européenne, cet accord a donné aux entreprises américaines libre accès à un large réservoir de main d'œuvre bon marché au Mexique. Une valeur ajoutée inférieure, des tâches manuelles, essentiellement dans l'industrie, se sont rapidement déplacées au sud de la frontière et ont apporté une concurrence nouvelle sur les marchés du travail américain. Avec l'ouverture des marchés de service et la révolution technologique, le NAFTA a été un catalyseur pour l'augmentation de la productivité américaine, qui a ainsi progressé de 0.7 % l'an (de 1990 à 1995) à 1.5 % l'an (de 1995 à 2005). Le même schéma émerge actuellement en Europe, avec les mêmes résultats.

Mais il reste encore des changements et des restructurations considérables à effectuer avant que les Européens ne trouvent leur place au soleil.

Effondrement de la moyenne

En juillet 2004, quelques semaines à peine après l'élargissement de l'Europe, Daimler a négocié des conditions de contrat favorables sans précédent pour sa division Mercedes, comprenant une nette réduction de salaire et des heures de travail plus importantes en échange de la garantie de ne pas déplacer la production et l'emploi jusqu'en 2012. Le plus puissant syndicat allemand, IG Metal, représentant 160.000 employés de Mercedes,

Retrouvez-nous

sur notre site Web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



fut taxé de « capitulation honteuse » par ses propres membres. Plus récemment, Verdi, le plus important syndicat de fonctionnaires, a capitulé devant Deutsche Telekom. Malgré les fortes protestations de ses membres, le syndicat a accepté de reverser 50.000 employés dans une société de services avec une augmentation du temps de travail de 12 % et une baisse de salaire de 6,5 %. Ce sont là des signes annonciateurs de la tempête à venir.

La valeur se déplace des « ouvriers » au centre de la chaîne des valeurs vers les extrêmes. Elle glisse d'une part vers les employés au début de la chaîne de valeurs, les cadres et chercheurs, chargés de reconnaître les marchés émergents et les schémas concurrentiels, et de créer les produits et services répondant à de nouveaux besoins (innovation). Elle glisse d'autre part vers les employés qui travaillent directement avec les clients pour, leur proposer des solutions uniques répondant à leurs besoins spécifiques (propriété client).

Cette bifurcation, ou Effondrement de la moyenne en Europe, est au cœur des glissements des portefeuilles employés et explique les manchettes contradictoires des titres de presse. Même dans les marchés resserrés actuels, pas un jour ne passe sans l'annonce de licenciements, de fermetures d'usines ou de délocalisations. Les entreprises d'Europe de l'Ouest suppriment les postes d'ouvriers.

Dans le même temps, il y a sur le continent une pénurie de travailleurs qualifiés et expérimentés. Une population vieillissante exacerbe les défis concurrentiels aux deux extrêmes de l'Effondrement de la moyenne. Le combat des entreprises pour recruter les employés les plus précieux (et souvent plus jeunes), créateurs et gestionnaires de nouveaux produits et services, et ceux les proposant aux clients (les travailleurs intellectuels) va s'amplifier. Ce qui explique pourquoi on demande aux managers de devenir des leaders, et aux représentants commerciaux de devenir des responsables de relations clients.

La prochaine vague de glissement de portefeuille humain en Europe demandera à la fois une restructuration et une ré-orientation.

Comment réussir

Que devraient faire les chefs d'entreprises européens pour tirer profit de cet Effondrement de la moyenne au bénéfice de leurs clients, employés et actionnaires ?

Tout d'abord, ils doivent affronter la réalité. Il est humain de vouloir éviter les conflits, et les dirigeants ne sont pas des exceptions. A court terme, il est pénible de faire face à la réalité et aux réductions de personnel, au départ de collègues de longue date, et de supporter la détérioration des performances financières. Mais reconnaître l'Effondrement de la moyenne signifie faire face à des choix d'organisation et des prises de décisions difficiles qui vont améliorer la performance, mais sûrement également causer des conflits.

Pour gérer l'Effondrement de la moyenne, il faut une compréhension factuelle du portefeuille humain en cours. Combien y a-t-il d'employés ? Quels sont leurs atouts ? Quelles sont les tâches qu'ils accomplissent ? Quel est leur taux de productivité par rapport à d'autres références internes ou

Retrouvez-nous
sur notre site Web :
www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



externes ? Il faut être bien informé sur le personnel pour prendre de saines décisions économiques.

Pour une optimisation du portefeuille humain, il faut également avoir une bonne connaissance factuelle des performances individuelles. Les éléments performants peuvent souvent être orientés vers de nouvelles tâches, ou évoluer et poursuivre leur travail à un niveau supérieur.

Les faibles ressources glissant vers les travailleurs intellectuels aux extrêmes de l'Effondrement de la moyenne, de nombreuses entreprises devront apprendre à mieux gérer cette nouvelle majorité dans leur portefeuille humain. Les anciennes pratiques de gestion commerciale et de ressources humaines, qui marchaient bien pour gérer autrefois des ouvriers dépendants, devront être fondamentalement repensées. Les processus de leadership et de ressources humaines pour la gestion de travailleurs intellectuels indépendants aux extrêmes sont très différentes de ceux qui étaient appliqués pour gérer la partie intermédiaire de moins en moins importante.

Finalement, en raison de l'écart entre le moment où l'on fait évoluer le portefeuille humain et la réalisation des effets positifs de ces changements, il faut anticiper et agir très tôt. Il y a de nombreuses bonnes raisons pour agir tôt : cela minimise les risques en laissant plus de temps pour trouver des solutions pour les employés qui s'en vont, et il faut du temps d'autre part pour la formation des personnes aux nouvelles compétences requises pour le futur.

Les sociétés et leaders qui gagnent vont anticiper les changements nécessaires et agir avant d'y être obligés par les circonstances économiques. Il faut agir dès maintenant.



Andros Payne

CEO of Humatica - www.humatica.com

Retrouvez-nous
sur notre site Web :
www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998
